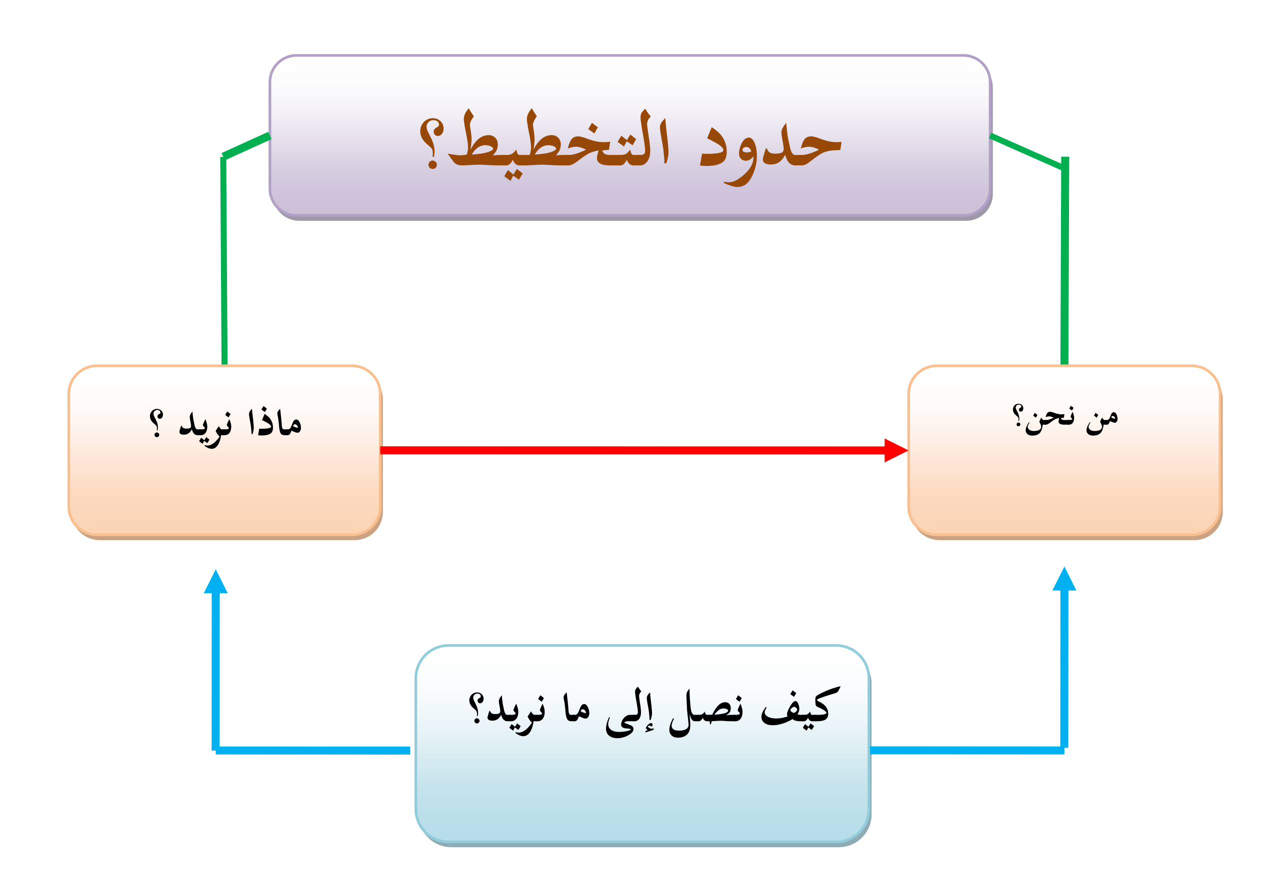


المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية
إدارة التخطيط والتطوير







تاريخ الإعداد

صفر ١٤٣٦هـ

منظومة التخطيط

محتوى (إثرائي)

إعداد
مشرفة التخطيط والتطوير
نوف عطا الله العنزي

مراجعة وتنقيح
مديرة إدارة التخطيط والتطوير
نوال عبد الرحمن التيسان

صفحة2

تاريخ الإعداد

صفر ١٤٣٦هـ



بسم الله الرحمن الرحيم

تهتم الإدارات الناجحة بمرور الوقت وعن كثب بالأمور التي يمكن تطبيقها بفعالية في خططها التنفيذية لتكون خطوات علاجية لبعض الممارسات الغير صحيحة للتخطيط والتي يكون أغلبها وجوداً : -

- **فصل التخطيط عن الممارسات الإدارية .**
- **التفكير في التخطيط عندما يحين موعد رفع الخطة فقط.**
- **العودة إلى إدارة الأعمال كالمعتاد بعد انتهاء عملية التخطيط، من منطلق سأفعل ما أعتقد أنه صحيحاً.**
- **التعامل مع الخطة لدى البعض على أنها هدفاً بحد ذاتها وليست وسيلة.**
- **الخلط بين المهام الروتينية والبرامج التي تعالج مشكلات حقيقية في الميدان.**
- **تسلط ثقافة الكم على الكيف في البرامج.**
- **عدم الموازنة بين البرامج والموارد المالية والكوادر البشرية.**

فكان لزاماً أخذ التدابير اللازمة لإعادة دورة التخطيط الفعال في الميدان التربوي وردم الفجوات بين المعمول والمأمول ومن هذه التدابير تنفيذ ورش (نحو خطط مجوّدة) وهو برنامج تطبيقي يركز على المهارات اللازمة للعمل على الخطة من خلال تأهيل فريق مصغر بكل مكتب وإدارة يقود عملية التدريب والتأصيل لمهارات التخطيط في بيئة مكتبه لهذا العام وما يتبعها من مدارس في الأعوام القادمة.

وتوحيداً للثقافات ومصادر المعلومات تم إعداد هذا الكتيب (منظومة التخطيط) ليكون مرجعاً ومنبعاً موحداً للفئة المستهدفة ،وقد تم إعداده في ثلاث محاور رئيسة ، هي على النحو الآتي :

المحور الأول : السؤال التخطيطي من نحن؟ والإجابة عليه من خلال (الرؤية والرسالة والقيم والتشخيص) .

المحور الثاني : السؤال التخطيطي (ماذا نريد ؟) والإجابة عليه من خلال (بناء أهداف الخطط).

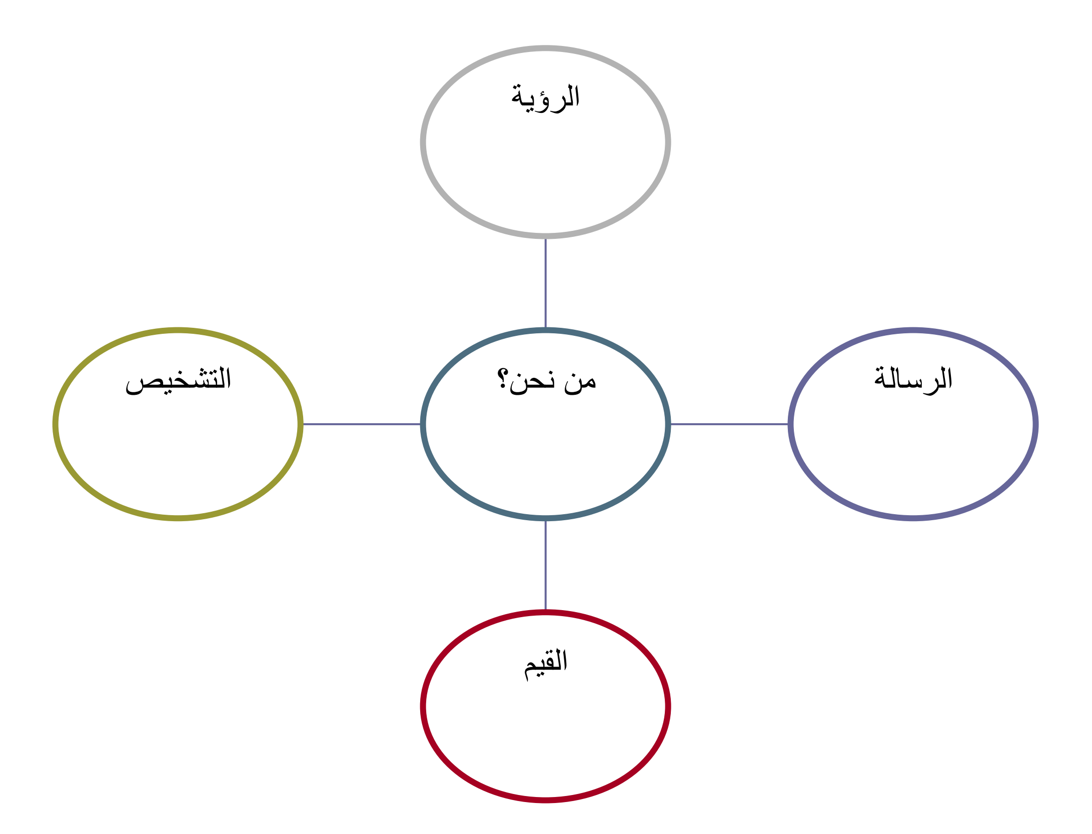
المحور الثالث : السؤال التخطيطي (كيف نصل ؟) والإجابة عليه من خلال (بناء البرامج).

ونسال الله أن يحقق هذا الدليل الأهداف المرجوة منه .

والله ولي التوفيق والسداد

الفصل الأول

من نحن؟



من نحن ؟

السؤال التخطيطي الأول في المنظومة والإجابة عليه تستلزم وجود (رؤية ، رسالة ، قيم ، تشخيص للواقع)
وفيما يلي شرح مفصل عن كل عنصر : -

(١): الرؤية :

أ. تعريفها:

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو إليه مستقبلاً بصفة عامة وهي :

- عبارة موجزه تخاطب القلب والروح.-تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع. - تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.

- صورة متفق عليها لما نود أن تكون عليه المنظمة مستقبلًا . - تصف الوضع المثالي التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.- تتصف الرؤية في كونها ذات معنى (هدف مميز) .الرؤية باختصار هي حلم المنظمة الذي تود تحقيقه .

ب. سمات الرؤية:

المسار المستقبلي للإدارة (الحلم) - توجيه مستقبلي. - خصوصية وتحديد. - فترة زمنية طويلة- محددة - محفزة- واضحة وسهلة الفهم لكل من يطلع عليها - مكتوبة بشكل مختصر ومحكم.

الرؤية تجيب على الأسئلة التالية :

- أين نحن الآن ؟ -أين نريد أن نكون في المستقبل ؟ -من هم المستفيدون من خدماتنا ؟- ما هي احتياجاتنا البشرية والمادية ؟- بماذا سنتميز عن غيرنا ؟

ت. كيف نكتب الرؤية :-

١) رؤيتنا أن نكون (منظمة – إدارة – وحدة – قسم – مدرسة)
٢) (رائدة –متفردة – متفوقة - ...)
٣) على المستوى (المحلي ، العالمي ..)
٤) في توفير (تحديد الخدمة)
٥) تحديد طبيعة المخرج (تعليمية – هندسية – تدريبية – مالية).
٦) نوع أو مجالات التميز المطلوب: (إبداعية – متخصصة – متنوعة – ذات جودة عالية).
٧) تحديد الفترة الزمنية بالسنوات (٥-١٠-٣).
٨) تكون بعبارة مختصرة.
٩) ممكنة الحدوث.

(٢) : الرسالة :

أ. **تعريفها** : المهمة التي تقوم الإدارة بأدائها وهي تتضمن الغرض الذي من أجله وُجدت)

ب. **وتهتم بالإجابة على التساؤلات الآتية :**

- لماذا وجدت الإدارة ؟- ما هي طبيعة عملها ؟- ماذا تعمل ؟ -من هم عملائها ؟ - ما هي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟ باختصار (الطريقة التي نحقق بها الرؤية) من خلال ....

ت. الرسالة الجيدة لابد:

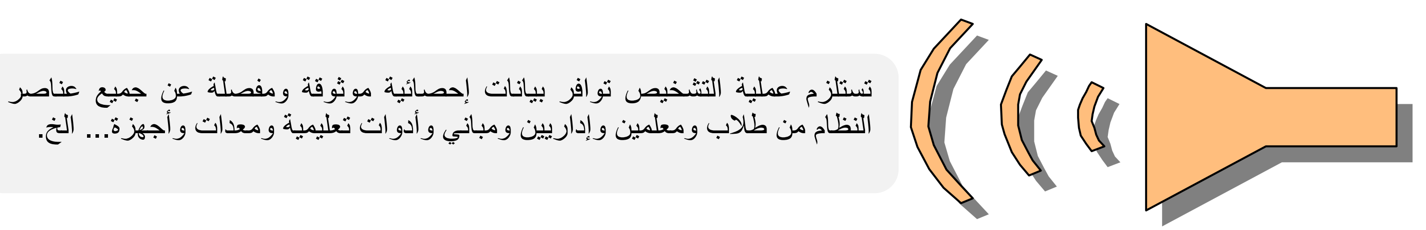
- يجب أن تصاغ الرسالة في نص مختصر غير مبهم وغير متكلف.
- يجب أن تكون الرسالة موجهة ومفهومة داخل المنظمة و خارجها .
- يجب أن يكون لها صدى لدى أفراد المنظمة ولدى بقية الأطراف التي تتأثر و تؤثر في المنظمة.

(٣) :الفرق بين الرؤية و الرسالة:

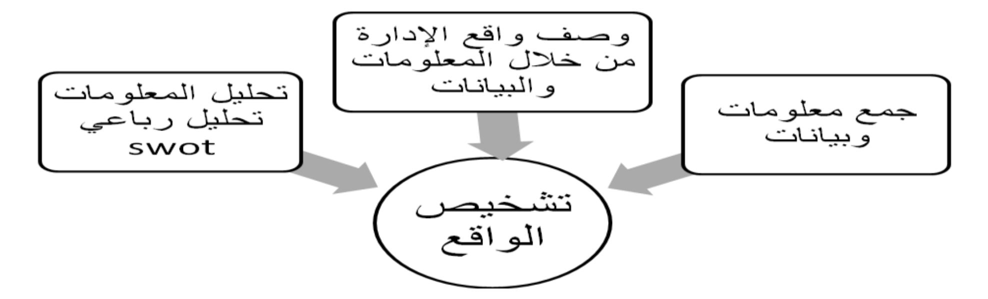
الرؤية: هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.
في حين أن الرسالة تتضمن أهدافًا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

(٤) : القيم : مفهوم القيم علمياً : القيم عبارة عن مبادئ ومعايير تحكم السلوك ، وهي ما يدعونا للفعل أو الترك ،ويراها بعض العلماء أنها المهم بالنسبة لنا.

(٥): التشخيص هو عملية منظمة ، تهتم برصد ووصف وتحليل الوقائع الماضية والحاضرة للمنظمة ، لتحديد عوامل الضعف ومكامنها وعناصر القوة ومظاهرها ، ورصد الفرص المتاحة التي يمكن توظيفها لصالح المنظمة ، وما يمكن أن يواجهها من تهديدات ومخاطر ، وذلك لتحسين وتطوير واقعها .



مراحل عملية التشخيص :



المرحلة الأولى من التشخيص: جمع المعلومات وتتم تبعاً لما يلي : ويُعني بتوفير المعلومات المناسبة ، واللازمة للتخطيط من مصادرها الصحيحة والتي يتم تحديدها مسبقاً، ويمكن أن تسهم إدارة الإعلام و إدارة العلاقات العامة بالتنسيق مع إدارة التخطيط في متابعة البيانات والمعلومات المطلوبة من خارج الإدارة ويعتبر وجود مركز موحد للمعلومات بالإدارة وسيلة مهمة لصحة المعلومات وسهولة الحصول عليها. '' ويتم جمع المعلومات تبعاً لما يلي :

- تحديد البيانات المطلوبة للتشخيص: وهذا يقتضي دراسة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحديدها ومدى الحاجة إليها والفائدة العائدة على التخطيط من وجودها ثم تحديد مصادرها ، وطرق الحصول عليها ويمكن تقسيم مصادر المعلومات تبعاً لنوع المعلومات وذلك على النحو التالي :

*مصادر البيانات والمعلومات الداخلية: وهي المصادر التي تخضع لسلطة الإدارة وإشرافها ومن أمثلتها:
(الإدارات ومكاتب التربية والتعليم - الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم. -الدراسات والبحوث المتعلقة بأداء الإدارة. - التقارير السنوية للإدارة. - الملف الاعلامي للإدارة. - موقع الإدارة على الشبكة العنكبوتية. - التقرير الختامي لمنجزات الخطط في الأعوام الثلاث السابقة. - تقارير الانجاز المرفوعة. - التجارب والمشروعات المتميزة. - ملف الجوائز التي حصلت عليها الإدارة - أوراق العمل التي شاركت بها الإدارة في اللقاءات المحلية أو الدولية. - أحدث التعاميم والقرارات الداخلية للإدارة وكذلك الوزارية .- تقارير نتائج الاختبارات. - الكراس الإحصائي .)

- *مصادر البيانات والمعلومات الخارجية: وهي تلك المصادر التي لا تخضع لسلطة الإدارة حيث التنسيق معها في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ومن أمثلتها: (خطط التنمية وتقاريرها المختلفة-القطاعات التي تتعاون مع الإدارة (الاحصاء- مركز القياس – مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله "موهبة").جهات الجوائز المحلية التي تشارك فيها الإدارة ....الخ.)

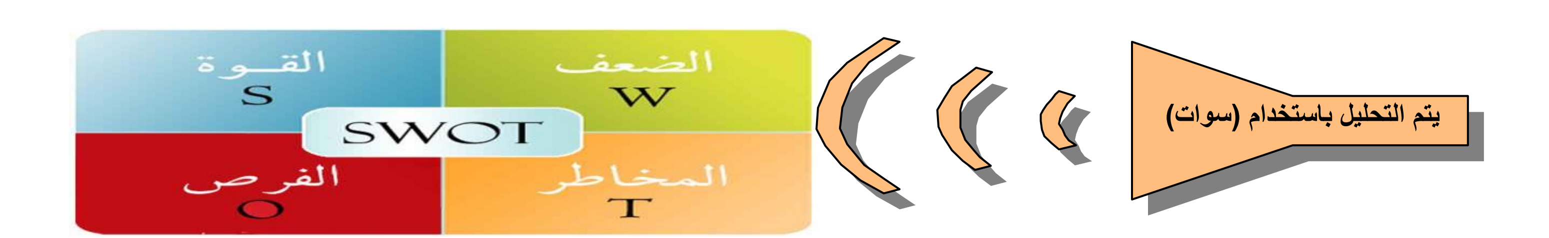
* أدوات جمع البيانات والمعلومات: (استمارات تشخيص الواقع.- الاستبانات. -الملاحظة الشخصية.- الدراسات والبحوث.- المكاتبات الرسمية لمصدر المعلومات والبيانات.)

المرحلة الثانية من التشخيص : وصف البيانات : ويعُنى بإعطاء صورة كاملة تصف الواقع وكأنه صورة ثلاثية الأبعاد تمكّن من إعطاء تصور متكامل لجميع عناصر العملية التربوية والتعليمية بمعنى أنه يتم تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة للمخطط وفق أساليب توصيف البيانات .

المرحلة الثالثة : تحليل البيانات : دراسة و تحليل ما تجمع من بيانات ومعلومات للتعرف على نقاط القوة والضعف في الإدارة ، وكذلك التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في البيئة المحيطة بالإدارة وباختصار فإن هذه العملية تجيب بكل دقة على سؤال التخطيط الأول لوضع الإدارة : أين نحن ؟؟ .

الغرض من التحليل :

- مقارنة ما تحقق من نتائج مع ما وضع من أهداف سابقة وإنجازات .
- مقارنة أدائها في عام المقارنة مع أدائها في سنوات مضت .
- مقارنة الأوضاع الراهنة في الإدارة مع مثيلاتها من الإدارات المتقدمة على المستوى المحلي أو المستويات المعيارية المعروفة.
-

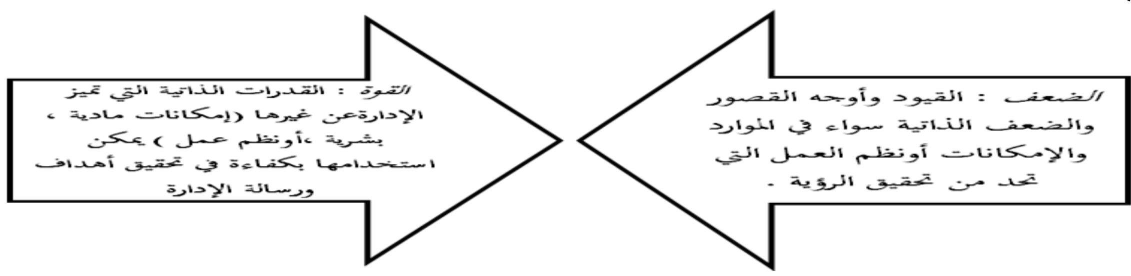


وتنقسم عمليات التحليل إلى قسمين :

أولا: التحليل الداخلي :

يشتمل على فحص شامل لواقع الإدارة ويتناول نواحي القوة ونواحي الضعف لجميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة وتتمثل في المجالات الرئيسة التالية :

- الكوادر البشرية (من حيث الكم والنوع والكفاءة والتدريب)ـ البيئة والثقافة التنظيمية (سياسات ونظم وإجراءات وقواعد العمل المطبقة والتسهيلات المستخدمة ، وظيفة الإدارة ونظم اتخاذ القرار فيها ومدى انسياب المعلومات داخلها ، المهام ، الأنشطة- القيم)ـ البيئة المادية (ظروف العمل المادية – التجهيزات – توفر التقنية)ـ الموارد المالية .



ثانيا التحليل الخارجي :

- يهتم بالوقوف على الآثار المتوقعة على الإدارة نتيجة للأحداث والظروف المحلية وهي جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة الإدارة وتشمل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والسكانية والطبيعية والتكنولوجية والتنافسية وينتج عن تحديد هذه العوامل فرص يستفاد منها أو تهديدات يلزم تجنبها.

O الفرص هي مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة بالبيئة الخارجية قد تؤدي إلى تدعيم العمل ومساعدته في تحقيق أهدافه إذا ما أحسن استثمارها .

O التهديدات وهي مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة بالبيئة الخارجية قد تؤدي إلى إعاقة العمل عن تحقيق أهدافه وذلك إذا لم تنجح الإدارة في تجنبها أو تحييدها .

الفرص	**مواقف أواتجاهات أوتغيرات تؤدي إلى دعم العمل وتحقيق أهدافه إذا أحسن استغلالها**
التهديدات	**مواقف أواتجاهات أوتغيرات تؤدي إلى إعاقة العمل وتعطيل تحقيق أهدافه إذا لم تنجح الإدارة في تجنبها**

أمثلة على نتائج التحليل إلى نقاط قوة ونقاط ضعف :

نقاط القوة	نقاط الضعف
▪ كافة العاملين تربويون. ▪ سنوات الخبرة للكادر الإداري (٥-١٢سنة) ▪ ٨٣% من المشرفين والمشرفات لديهم مهارات عالية في الحاسب الآلي. ▪ تعدد خبرات القيادة الإشرافية والإدارية. ▪ العلاقة الانسانية والوظيفية جيدة بين العاملين.	▪ ثقافة إعداد التقارير بين المشرفين والمشرفات متوسطة . ثقافة التخطيط لدى المشرفين ضعيفة. ▪ جهل بين أفراد الإدارة في مهام كل فرد فيها. ▪ تعطل الشبكة الداخلية رغم وجودها. ▪ ضعف ثقافة العمل على الشبكة وتشغيلها بين الكادر الإداري.
الفرص	**التهديدات**
▪ تعاون شركة ارامكو ▪ دعم معهد الإدارة. ▪ وجود مستثمرين. ▪ تعاون مدربين سبق لهم العمل بوكالة التخطيط.	▪ اختلاف منهجية المدربين على التخطيط على منهجة الوزارة في تحديد خطوات العمل على الخطة. ▪ قرارات مجلس الوزراء ▪ كثرة المناشط المحلية أو الواردة من الأمارة.

***..بعد التحليل يمكن تحديد وضع الإدارة فتكون ...

- ➢ إدارة ذات نقاط قوة وفرص.
- ➢ إدارة ذات نقاط قوة وتهديدات.
- ➢ إدارة ذات نقاط ضعف وفرص.
- ➢ إدارة ذات نقاط ضعف وتهديدات.

تحديد الأولويات:

- على ضوء نتائج التحليل يتم تنفيذ عملية الشبكة الاستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية والتي تعين على علاج القضايا الملحة للإدارة وهذه الشبكة تكون على النحو التالي :

العوامل الداخلية/ العوامل الخارجية	القوة S	الضعف W
الفرص O	نستخدم القوة لانتهاز الفرص SO	نستخدم الفرص لعلاج الضعف WO
التهديدات T	نستخدم القوة لتجنب أو تحييد التهديدات الخارجية ST	نقلل من نقاط الضعف إلى الحد الأدنى المتزامنة مع التهديدات. OT

تحديد القضايا الملحة (الفجوة بين الواقع والمأمول)

- وفي هذه الحالات الأربع السابقة فإن الإدارة تخرج بقائمة من الاحتياجات ترتبها بحسب أهميتها وهناك عدة اعتبارات يؤخذ بها عند تحديد القضايا الملحة "الفجوة " والتي لابد من العمل عليها في الخطة:
- درجة ارتباط القضية بنجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مدى إعاقة هذه القضية لسير العمل في المنظمة أو دفعها للأمام أو إلى الأفضل.
- المجهود أو التكلفة التي سوف تنتج من التعامل مع هذه القضية وإمكانية توفرهما .

ويمكن تحديد ترتيب القضايا من خلال فريق للتخطيط (بتصنيفها وترتيبها بضرب قيمة الأهمية في الأثر سلباً أو إيجاباً) تبعاً للمثال التالي :

البيئة	العنصر	مسمى القضية (يتم استنتاجها من أكثر من الجدول السابق)	الأهمية (١٠_٠)	التأثير (٥+_٥-)	الترتيب (٥٠+_٥٠-)
الداخلية	لتعزيز نقاط القوة	*الاستفادة من خبرات المشرفات اللواتي لديهن مدرب معتمد في تنفيذ برامج	٩	٣-	٢٧-
	لمعالجة نقاط الضعف	استقطاب مدربين من وكالة التخطيط لتدريب المشرفين على التخطيط.	١٠	٥+	٥٠+
		*الاستفادة من المستثمرين في دعم مناشط الإدارة	١٠	٥+	٥٠+
		* بناء نظام للحوافز من خلال التعاون مع معهد الإدارة	٨	٥+	٤٠+
الخارجية	لاستثمار الفرص				
	للتصدي للتحديات				

تذكر :

+= -×-　　　+=+×+　　　- =+×-

الفصل الثاني

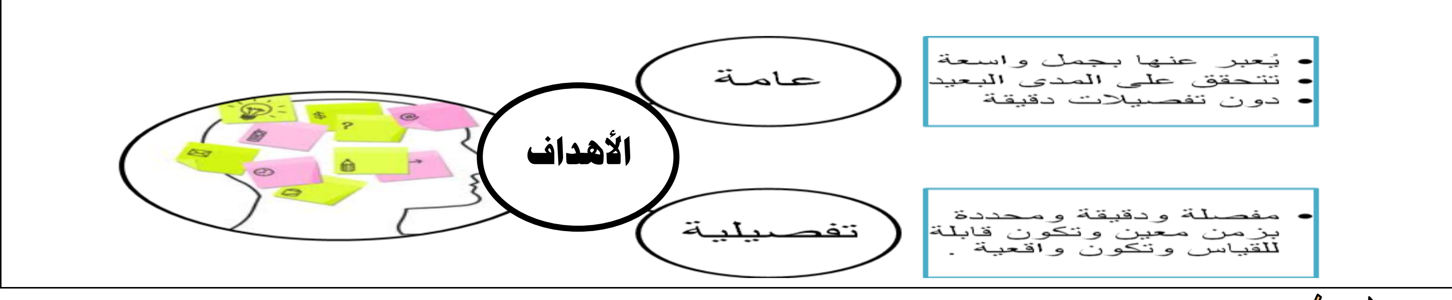
ماذا نريد؟

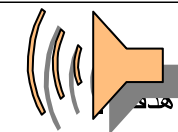


ماذا نريد ؟

هو السؤال التخطيطي الثاني في منظومة التخطيط ، والاجابة عليه تكون من خلال بناء الأهداف العامة والتفصيلية التي تؤدي لتحقيق علاج القضايا الملحة التي أسفرت عنها عملية التشخيص .

٣- بناء الأهداف





قاعدة ذهبية : لابد أن نخضع عبارة الهدف للسؤال بكيف؟؟؟ فإذا تمت الإجابة بنفس العبارة فهو ليس هدف

أولاً : الأهداف العامة

أمثلة على الأهداف العامة :

التنمية الإدارية الشاملة .
تنمية الكوادر البشرية.
تحسين البيئة التعليمية .
تحقيق الجودة الشاملة .
تطوير النظم الالكترونية.

مواصفات الأهداف العامة :

- تنبثق من الرؤية وتحقق الأفكار الرئيسة فيها .
- واضحة المعنى والدلالة .
- لا تتعرض للإجراءات التنفيذية .
- غير مرتبطة بزمن محدد.
- قابلة للقياس من خلال الأهداف التفصيلية .
- تتخذ صفة العموم.
- صياغتها في شكل اتجاهات غير محددة بنسب رقمية. (لا تقاس مباشرة .

إن الأهداف العامة هي نقطة الالتقاء في عملية التخطيط لكافة أو أغلب الإدارات والوحدات والمدارس في المجهودات وفي ترجمتها لجهود جماعية متكاملة يبرز دور المخططين ومهارتهم.

(

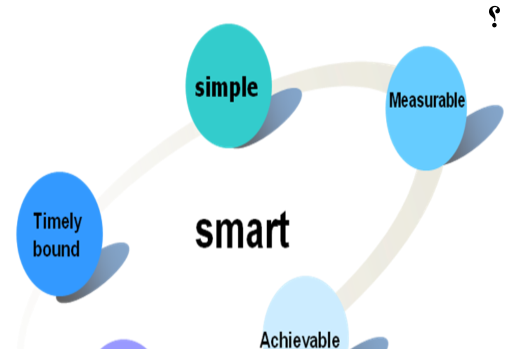
ثانياً :الأهداف التفصيلية

المواصفات الخاصة بالهدف التفصيلي سهلة تتلخص في (٥) خصائص يمكن اختصارها في كلمة SMART

ماذا تعني كلمة smart ؟

هذه الكلمة هي اختصار لخمس كلمات إنجليزية على النحو التالي:

- Simpleبسيط.
- Measurableقابل للقياس.
- Achievableقابل للتحقيق.
- Realisticواقعي.
- Timely boundمحدد بإطار زمني



بسيط: إن الهدف في صياغته ينبغي أن يكون بسيطاً بعيداً عن التعقيد،أي ضع هدفاً واضحاً يمكن فهمه وقراءته

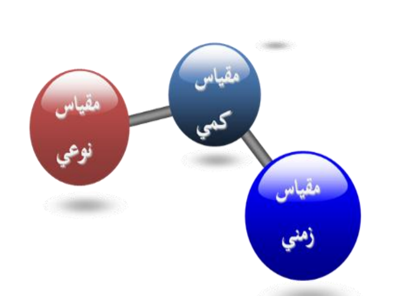
- **قابل للقياس:**أي أنه يمكن قياسه . فالأهداف التي تكون عادة غير قابلة للقياس تكون غير قابلة للتحقق
- **قابل للتحقيق:** أي أن يكون الهدف يمكن تحقيقه خلال الفترة المقترحة أو من خلال الموارد المتوفرة لدى المخطط

واقعي:أي أن يكون الهدف مقبولاً عرفاً وشرعاً وقانوناً. ولا يمكن لهدف مثل إكساب الطالبات مهارة حمل السلاح أن يكون هدفاً منطقياً.

محدد بإطار زمني:أي أن يتم تحديد الهدف التفصيلي بإطار زمني محدد ، بحيث لا يُترك الهدف يمضي إلى ما لا نهاية ولا يمكن تحقيقه. فحينما نخطط لإكساب فئة معينة عددها ٩٠ موظفاً مهارة إعداد الخطط ولا نحدد إطاراً زمنياً فهذا يعني أن إكساب المهارة قد تبدأ في العام ٢٠١١ وتنتهي في العام ٢٠٢٠ أي بمعدل تسعة موظفين لكل سنة تقريباً.

كيف نشتق الأهداف التفصيلية من الهدف العام؟

- تفكيك وتحليل عناصر الأهداف العامة.
- تحويلها إلى شرائح تفصيلية دقيقة .
- تنبثق عن الهدف العام وترتبط به .
- تحديدها بزمن محدد.
- تكون قابلة لتحويلها إلى برامج ومشاريع عملية.



❖ ما المقاييس التي تخضع لها الأهداف؟

- مقياس زمني : أي تحديد فترة زمنية محدد لإنهاء العمل المطلوب .
- مقياس كمي : تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة .
- مقياس نوعي :تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ

*الطريقة المقترحة لبناء الهدف التفصيلي :

المقصد	المجال (مهارات)	المستهدف	الضابط	ملاحظات
وهو الجانب الأدائي من الهدف حيث يمثل نوع أو مستوى التغير المطلوب إحداثه ، وعادة ماتتم صياغة المقصد باستخدام مصدر الكلمة الأساس	ليس المقصود به الفئة المستهدفة أو المستفيدة إنما يمثل الجانب الذي تقع عليه عملية المقصد	وهو موضوع الهدف وممكن يختفي من صياغة الهدف وهو يتمثل في الميدان الذي يتناوله الهدف فيمكن أن يكون الإشراف التربوي ، شئون المعلمات، نشاط الطالبات، التنمية المهنية	مايميز الهدف عن غيره من الأهداف ويمكن أن يكون كماً (نسبة ، رقماً ، معدلاً ،...)أو وصفاً ((اتجاهات ، صفات ، مواصفات ...الخ)	يتم إضافة الزمن بعد تحقق العناصر السابقة.
إكساب	مهارة متابعة الخطط التشغيلية	مشرفات التخطيط والسياسات	٣٠%	خلال العام......
الصياغة النهائية	إكساب ٣٠% من مشرفات التخطيط والسياسات مهارة متابعة الخطط التشغيلية خلال العام الدراسي ١٤٣٣-١٤٣٤هـ.			

الفصل الثالث

كيف نصل لما نريد؟



بناء البرامج

البرنامج هو مجموعة من الإجراءات والأعمال المترابطة وله نقطة بداية ونهاية محددتان بوضوح. وتشترك البرامج دائماً في سمة واحدة وهي :

أ. أنها عبارة عن مجموعة من الأعمال الإضافية التي يُتوقع أن تُنفذ كجزء من العمل وتأتي على راس الواجبات العادية أو الروتينية .

ب. المشروع أشمل من البرنامج في مجال التربية والتعليم والعكس يكون في منظمات أخرى.

ت. أستطيع الوصول للبرنامج بالسؤال كيف ؟ كيف ؟ عند قراءتي للهدف .

أولاً : مصادر البرامج والمشروعات:

- الخطة الاستراتيجية
- الخطة التشغيلية لجهاز الوزارة .
- خطط إدارة التربية والتعليم (من نتائج تحليل الواقع)

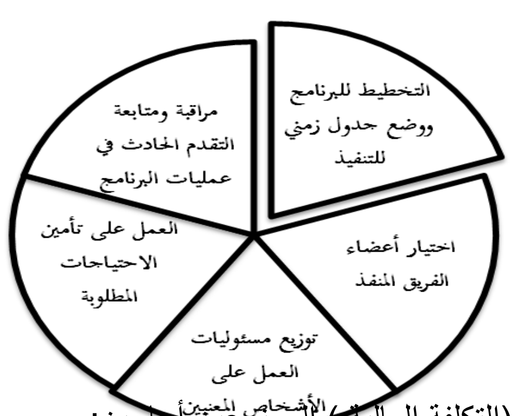
ثانياً : عناصر بناء البرنامج :

الهدف العام	الغاية والمقاصد المستقبلي
الهدف التفصيلي	القابل للقياس
اسم البرنامج (البديل الأفضل)	مجموعة من الاجراءات المترابطة والتي تتم بطريقة منظمة لها بداية ونهاية محددتان بوضوح
الجهة المنفذة	المسئولة المباشرة عن التنفيذ
المدة الزمنية	يتضمن مدة التنفيذ تاريخ بداية التنفيذ ونهايته
المتطلبات	تنقسم إلى: كوادر بشرية – تقنيات – دعم مالي
الجهة المساندة	(لايتوقف عليها البرنامج) المساندة للتنفيذ تحت مظلة وزارة التربية والتعليم
الدعم الخارجي	التي تدعم تنفيذ البرنامج من خارج الوزارة
الدعم المالي	تكلفة البرنامج يحدد إذا كان معتمد أو غير معتمد

ثالثاً: ما الفرق بين الجهة المسئولة والجهة المساندة والجهة الداعمة ؟

- **الجهة المسئولة :** وهي عادة ما تكون الجهة المسئولة بشكل مباشر عن تنفيذ البرنامج ، حيث يمكن أن تكون إحدى الإدارات أو المكاتب أو الأقسام أو فرق العمل المكلفة أو لجنة معينة أو أحد الأشخاص المسئولين بشكل مباشر داخل الإدارة (وتكون تحت مظلة وزارة التربية والتعليم)- فلابد من تحديد شخص نتعامل معه في التخطيط .
- **الجهة المساندة :** هي التي تتحمل جزء من التنفيذ أو تقوم بخطوات محددة حسب ماتحدده الجهة المسئولة ولكن لايقع عليها تنفيذ البرنامج بكامله (وتكون تحت مظلة وزارة التربية والتعليم) ويشترط موافقتها قبل إدراجها كجهة مساندة.
- **الجهة الداعمة**: هي التي تتحمل جزء من التنفيذ حسب ماتحدده الجهة المسئولة أو تقوم بخطوات محددة ولكن لايقع عليها تنفيذ البرنامج بكامله (وتكون من خارج التربية والتعليم) لذلك نسميها الدعم الخارجي ولايقتصر الدعم على الدعم المالي فقط كما يتبادر لأذهان البعض إنما الدعم بجميع أشكاله.

رابعاً : أعمال المسئول المباشر عن البرنامج



خامساً: التقدير المالي للبرنامج

تنقسم البرامج من حيث التمويل (التكلفة المالية) إلى نوعين أساسين: -

برامج لاتحتاج إلى تكلفة مالية	• حيث يتم تنفيذها من خلال الموارد المتاحة داخل الإدارة ولاتحتاج إلى رصد مبلغ مالي للحصول عليها.
برامج تحتاج إلى تكلفة مالية	• هي التي لايمكن تنفيذها إلا بتكلفة مالية من خلال المصادر المالية المتنوعة لميزانية الإدارة

خامساً : مصادر تمويل البرامج

الميزانية

وهي مايُعتمد من مخصصات مالية في بنود الميزانية وهناك نشاطات لها بنود مثل التدريب والنشاط ...

تمويل داخلي

وهو تمويل ذاتي من الإدارة نفسها أو من الإدارة الرئيسية من صندوق الإدارة.

تمويل خارجي

وهو تمويل من مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المحلي .